



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

Escuela de Gobierno y Gestión
Carrera de Administración Pública

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS”

Alumna: Cofré Rojas, Marcela
Profesor Guía: Martínez Cerna, Luis

Tesis para optar al título de Administrador Público
Tesis para optar al grado académico de Licenciado en Ciencias Políticas y
Administrativas

Santiago, abril de 2009

Agradecimientos

A mi pequeñito Benjamín, mi hijo amado, que estuvo en mi vientre en cada clase.

A todos aquellos que creyeron en mí y me apoyaron.

A Dios por su gran amor.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. Introducción General y Planteamiento del Problema

1.1 Introducción general	1
1.2 Antecedentes generales del tema	3
1.3 Objetivos del estudio	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación del estudio	6
1.5 Limitaciones del estudio	6
1.6 Metodología del estudio	7

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos

2.1 Introducción	10
2.2 Definición de Evaluación	10
2.3 Niveles de evaluación del proceso de la capacitación y de la gestión	13
2.4 Momentos de la evaluación	15
2.5 Tipos de evaluación: interna- externa	
2.5.1 Evaluación interna	17
2.5.2 Evaluación externa	17
2.6 Técnicas y Herramientas de evaluación	18
2.7 Indicadores y estándares	26
2.7.1 Indicadores Financieros	27
2.7.2 Indicadores no financieros	29

Capítulo 3. Modelo de evaluación del PAC

3.1 Introducción	33
3.2 Fundamentos del modelo	33
3.3 Construcción del Modelo	35
3.4 Desarrollo del Modelo	37
3.4.1 Elemento Organización	37
3.4.1.1 Imagen de la organización	42
3.4.1.2 Eficiencia organizacional	43
3.4.1.3 Eficacia organizacional	43
3.4.1.4 Clima organizacional	44
3.4.1.5 Adaptación a los cambios	46
3.4.1.6 Ciclo de proceso	47
3.4.1.7 Relación inter-organización	48
3.4.1.8 Calidad del servicio	49
3.4.2 Elemento funcionarios	50
3.4.2.1 Habilidades y conocimientos	51
3.4.2.2 Eficiencia individual	54
3.4.2.3 Fidelización de los funcionarios	57
3.4.3 Elemento Gestión y Calidad de la Capacitación	58
3.4.3.1 Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la organización	59
3.4.3.2 La calidad y preparación de los instructores	62
3.4.3.3 La calidad del material	65
3.4.3.4 Entorno de la capacitación	65
3.4.3.5 Cumplimiento de las proyecciones realizadas	68
3.4.4 Análisis e interpretación de la información	70
3.4.5 Informe sobre los hallazgos	74

Capítulo 4. Evaluación del costo de la capacitación	
4.1 Introducción	75
4.2 Identificación de los costos	75
4.2 Metodología de cálculo de los costos	77
4.3 Evaluación de los costos	80
Conclusiones	82
Bibliografía	86

CAPÍTULO I

INTRODUCCION GENERAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción general

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos, que van a la par con los cambios en la forma de concebir a las instituciones, hacen que los planes de capacitación para los funcionarios sea un factor determinante para la constante adaptación de los funcionarios a los continuos cambios en que éstas están inmersas.

Por otra parte, los planes de capacitación se hacen necesarios cuando se tiene como objetivo la mantención de la empleabilidad de los funcionarios, así como su promoción mediante la mejora, recalificación o puesta al día de sus competencias, lo que finalmente deriva en la mejor competitividad de las organizaciones y en la creación de nuevas ventajas competitivas.

El presente trabajo, pretende entregar un conjunto de herramientas que, a partir de una revisión bibliográfica y de experiencias exitosas, sirvan como guía para poder medir y evaluar las acciones que toman las instituciones públicas respecto a la capacitación de sus funcionarios. Estas herramientas ayudan a entregar una justificación concreta sobre el aporte, ventajas y beneficios que genera un plan de capacitación con buenos fundamentos y de calidad. En este trabajo, y a partir de la sistematización de información, intentamos proponer un modelo para ser utilizado por cualquier organización para evaluar y controlar los planes de capacitación anuales, tanto las gestiones como los resultados obtenidos de ellos.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos, en primer lugar, se define el marco teórico que sustenta el modelo, para luego entrar en el proceso de formación del mismo, donde se estudia y se describen los distintos elementos que

componen un plan anual de capacitación, los cuales son: “la Institución”, “los funcionarios” y “la gestión y calidad de las acciones de capacitación”. Posteriormente, se definen las variables que más afectan a estos elementos, junto con el desarrollo de las herramientas más adecuada para evaluar cada una de ellas. Luego, se presenta una manera de evaluar los costos en que incurre la organización al otorgar capacitación a sus funcionarios. Finalmente, se dan a conocer las conclusiones de esta investigación.

1.2 Antecedentes generales del tema

La creciente competencia en el mercado nacional e internacional ha llevado a que las instituciones y organizaciones públicas chilenas necesiten mejorar constantemente sus servicios y productos, aumentar la calidad de sus atenciones, transparentar sus procesos y posibilitar el acceso a la información por parte de los ciudadanos. Para poder hacer frente a estos nuevos escenarios, las organizaciones han optado por varias estrategias; una de ellas, ha sido capacitar a su personal con el fin de aumentar la destreza tanto de los directivos como de sus funcionarios.

Esta estrategia permite la formación y el desarrollo de capital humano, de esta forma se logra como consecuencia una interacción positiva entre la organización y las personas insertas en ella al beneficiarse ambas partes; el funcionario, por una parte percibe, la capacitación como una forma de aumentar sus conocimientos y habilidades y por otra parte la organización busca con la capacitación aumentar su productividad, innovar y poder adaptarse al entorno cambiante.

Cuando una organización decide invertir en capacitación surge la inquietud de saber si efectivamente esta acción favorecerá su desarrollo y si se obtendrán los resultados esperados de ella.

Con todo, es importante entonces preguntarse ¿hay mecanismos objetivos y actuales de evaluación de los planes de capacitación?

Frente a esta interrogante es clave lo que actualmente desarrollan las instituciones públicas, tanto respecto a los Planes Anuales de Capacitación como en los sistemas de evaluación. Por ello, intentaremos profundizar en los sistemas de evaluación.

1.3 Objetivos del estudio

Este estudio busca responder las inquietudes en cuanto a la opción de invertir en programas de capacitación, para esto nuestro objetivo es analizar y proponer un modelo de evaluación de planes de capacitación que sea capaz de medir los efectos de tal opción.

1.3.1 Objetivo General

En este trabajo nos interesa *analizar y proponer un modelo de evaluación integral de Plan Anual de Capacitación*, que permita no sólo obtener información sobre las acciones de capacitación, sino que permita, además, medir el efecto de estas acciones en las personas y en la organización. Esta información es clave, porque permite identificar las debilidades y fortalezas del programa de capacitación con el fin de suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el

diseño, ejecución y resultados y con ello formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las acciones futuras.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos claves que permitan evaluar los componentes de los programas de capacitación;
- Determinar la capacidad organizativa de los actuales planes de capacitación en cuanto a identificar las necesidades de capacitación;
- Identificar herramientas que permitan medir de forma cuantitativa y cualitativa la gestión y resultado del Programa de Capacitación, y
- Sistematizar la información disponible para proponer un modelo de evaluación de los PAC.

1.4. Justificación del estudio

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE - ha señalado que las entidades públicas no dedican mucho tiempo y recursos para evaluar si la capacitación realizada a su personal justifica la inversión incurrida, esto se refleja en que sólo el 2,6% de las instituciones mide el impacto de la capacitación. Debido a esto surge la necesidad de elaborar un modelo que permita analizar y evaluar las actividades y efectos de un Programa Anual de Capacitación - PAC - respondiendo a interrogantes relacionadas con la eficacia de la capacitación en la institución; rentabilidad de la inversión en capacitación; posibles efectos de la capacitación y cuantificación del impacto de la capacitación.

1.5 Limitaciones del estudio

Este trabajo pretende ser un real aporte a las instituciones públicas; sin embargo, este ambicioso deseo se limita a desarrollarlo dentro de un ámbito que está muy acotado y donde la normativa relacionada con los programas de capacitación están ya dados por la institucionalidad pública.

A pesar de esta limitación, no podemos dejar de analizar y proponer un modelo de evaluación, porque consideramos que es clave para el desarrollo de las personas, particularmente en las instituciones públicas que constituye el centro de este trabajo.

1.6 Metodología del estudio

El presente trabajo, se basa en la recopilación de variados autores y profesionales preocupados del tema de la capacitación al interior del aparato público, con el fin de mejorar la forma de hacer las cosas y con ello profesionalizar la atención de necesidades.

Este trabajo parte de la lectura de numerosos apartados sobre evaluación y control de capacitación en el nivel privado para así llevarlo al ámbito público, con ello se diseñar y entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía para poder medir y evaluar las acciones que toman las organizaciones respecto a la capacitación de sus funcionarios. Estas herramientas ayudarán a entregar una justificación concreta sobre el aporte, ventajas y beneficios que genera un plan de capacitación con buenos fundamentos y de calidad. Como consecuencia, se propone un modelo para ser utilizado por cualquier organización para evaluar y controlar los planes de capacitación anuales, tanto las gestiones como los resultados obtenidos de ellos.

La base del conocimiento de la presente propuesta se diversifica en diferentes textos leídos y particularmente en el estudio de Donald Kirkpatrick, quien propone el fundamento de la evaluación de la capacitación. Para concretar el modelo de evaluación propuesto, nos basaremos también en los estudios realizados por Abraham Pain, quien entrega la estructuración de la evaluación. El alcance de este trabajo es la cobertura del modelo a proponer dentro de una organización, ya que resulta útil a niveles operativos y tácticos, porque contiene herramientas para evaluar y controlar a las personas que están capacitándose, y

puede ser aplicable a todas las organizaciones y dependiendo del servicio o producto que ofrecen variarán las herramientas a utilizar.

Por último, y muy importante de señalar, es que este trabajo es descriptivo, por cuanto pretende explicar las cosas tal como se dan, teniendo como referencia la realidad del tema estudiado. Asimismo, es de investigación documental, por cuanto la recopilación de los distintos trabajos y sistematización de ellos nos permite terminar con una propuesta de modelo de evaluación en el área de capacitación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Introducción

Este capítulo da a conocer el sustento teórico para la propuesta del desarrollo del modelo de evaluación del Programa Anual de Capacitación. En términos generales el capítulo comprende el análisis de la evaluación en términos de: definición, momentos, tipos de evaluación, niveles del proceso de la capacitación y de la gestión, principios, técnicas y herramientas, indicadores y estándares.

2.2 Definición de Evaluación

Según Chiavenato (1994), el PAC es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Asimismo Bolander (2001), señala que una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. Entonces, dentro de este contexto, el éxito de los programas de capacitación depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; es decir, en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar el Programa. En esta perspectiva, un buen diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizajes
- Características de los instructores

Para el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE - la evaluación de la capacitación se concibe como una de las tareas diferenciadas del proceso de gestión de planes y actividades del Programa mismo. La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y su propósito principal es comunicar la marcha de los procesos y los resultados de gestión de las actividades del plan, a fin de colaborar con la toma de decisiones organizacionales sobre esta actividad.

En este sentido, para el SENCE los principios básicos de un sistema de evaluación son:

- a. *La evaluación se planifica.* Incorporar la evaluación desde la gestación del proceso de capacitación, es decir, planificar la evaluación, brinda mayores garantías de que las actividades a implementar sean concebidas con criterios de calidad en todas sus fases y que se adoptan las medidas necesarias para producir información que retroalimente el proceso. De esta forma, la evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación que permita realizar ajustes durante su desarrollo, posibilitando la mejora permanente y por consiguiente la calidad y obtención de los resultados esperados.
- b. *La evaluación es colaborativa y participativa.* La evaluación suele ser objeto de temores y resistencias debido a que su práctica en el ámbito de la capacitación ha tendido a asociarse a una función exclusiva de control. El modelo de evaluación debe tender a una evaluación plural, es decir, es necesario contemplar la introducción de mecanismos que

permitan escuchar todas las voces de los actores en el análisis y la interpretación de la información, así como en la formulación de recomendaciones.

- c. *La evaluación se concentra en la mejora de los procesos y productos de la capacitación y colabora con el aprendizaje.* La evaluación se presenta como una herramienta de revisión constante que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización.

- d. *La evaluación analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos.* En la convicción de que la calidad del diseño de capacitación, las condiciones de la situación de aprendizaje y la preparación del ámbito laboral que recibe al personal capacitado, promueven la efectiva generación de competencias, es decir, la aplicación o puesta en acto de conocimientos en el puesto de trabajo. La evaluación se ocupa de velar por el análisis de cada uno de los momentos de la capacitación para que esta transferencia tenga posibilidades efectivas de ocurrencia, en pos de generar impacto sobre los objetivos de gestión de la organización.

2.3 Niveles de evaluación del proceso de la capacitación y de la gestión

De acuerdo con los momentos del proceso de capacitación se puede identificar, además, diferentes niveles de evaluación. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto la capacitación mejora el aprendizaje, afecta el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Cabe destacar que cada uno de ellos en forma separada nos entrega información importante y diferente respecto del éxito de la capacitación. Para Kirkpatrick (2000), la combinación de todos los niveles nos entrega una imagen total de ella, lo cual ayuda a los directivos a averiguar donde están las áreas de conflicto, qué deben cambiar y si continúan o no con la capacitación. El modelo de evaluación de cuatro niveles desarrollado por este autor, consiste en:

- a. *Nivel de Reacción*: Se evalúa el impacto inicial que ha tenido el Programa de Capacitación en la persona. Los participantes pueden entregar información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles, además, participantes felices tienen más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y de utilizar la información que reciben de ella en su trabajo. Según Bolander *et al.* (2001), se debe tomar en consideración que reacciones positivas de los participantes no garantizan que la capacitación haya sido exitosa, ya que puede no ser útil para la organización a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y en un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Este es el nivel más común de medición.

- b. *Nivel de Aprendizaje*. Este segundo nivel mide la cantidad de conocimiento adquirido por el participante. Se aplica normalmente para medir el nivel de conocimiento adquirido de habilidades duras (técnicas) o blandas (interpersonales). No basta con saber si hubo aprendizaje o no, sino que la evaluación debe revelar las razones de ello. Probar el conocimiento y las habilidades antes de la capacitación proporciona un parámetro sobre los participantes que puede medirse después de ella para determinar la mejora. También es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación, y asegurarse que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (Bolander *et al.*, 2001).
- c. *Nivel de Comportamiento*. El objetivo aquí es medir cambios conductuales en cada participante. Se evalúa si la persona no sólo tiene la capacidad de generar un comportamiento específico, sino que si lo despliega en forma consistente, es decir, ¿qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podrían ser atribuidos a la capacitación? Se refiere a la transferencia de la capacitación, vale decir, a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para Bolander *et al.* (2001), la importancia de este criterio radica en que el cambio conductual es la base para cualquier cambio profundo en una organización. En definitiva, no podemos generar resultados diferentes si todas las personas siguen haciendo lo mismo que hacían antes de la capacitación.

d. *Nivel de Resultados*. Este es el nivel final de impacto. Se pueden medir los resultados económicos por medio de un indicador. Se evalúa cuáles han sido las incidencias de la capacitación sobre los resultados de la organización, en otros términos, cuáles han sido los beneficios para la organización medidos en términos económicos (por ejemplo: aumento de las utilidades netas, economías de costos, aumento de la productividad, etc.) o a través de algún otro indicador que la organización este intentando mejorar (por ejemplo: satisfacción de los clientes, menos quejas de los funcionarios, mejoramiento de la calidad de los productos o servicios, etc.).

2.4 Momentos de la evaluación

Para el SENCE existen tres momentos lógicos para realizar una evaluación del PAC, independiente de los plazos con los que se utilicen las herramientas de evaluación, éstos son: *el diseño, la ejecución y el resultado*.

En el momento del *diseño* la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no aseguran por si solas el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la capacitación alcance el resultado previsto.

El momento de la *ejecución* es la puesta en marcha de ese diseño de acción a través de diferentes situaciones pedagógicas. La *evaluación* de la calidad en este momento supone verificar que estén presentes las condiciones para que el capacitado aprenda y se estén realizando los cursos del modo previsto.

El cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, la generación efectiva de competencias laborales para las que forma la capacitación, sólo puede ser validado con el comportamiento en el lugar de trabajo y es por eso que, desde el punto de vista de la calidad, el proceso no termina con la finalización del curso.

Por último, la *evaluación* en el momento de los resultados, está asociada a la calidad de aplicación o puesta en práctica de las competencias aprendidas en el lugar de trabajo y a identificar los consecuentes logros de la gestión organizacional.

2.5 Tipos de evaluación: interna - externa

La responsabilidad sobre la evaluación de la capacitación busca ser compartida con los distintos protagonistas que intervienen en ella: participantes, instructores, gestores, jefes directos. Esto lleva a distinguir claramente dos tipos de evaluación de acuerdo con quién o quienes la llevan adelante y cuáles son sus propósitos.

2.5.1 Evaluación interna

Es la que llevan a cabo los gestores del PAC y tiene como objetivo principal el monitoreo permanente de su desarrollo. Este es el tipo de evaluación que abarcaremos mediante el desarrollo de las herramientas.

La tabla 2.1 esquematiza la función de evaluación interna según el momento de la capacitación en que tiene lugar la evaluación:

Tabla 2.1 Función de evaluación interna según el momento

Momentos de proceso de Evaluación	Evaluación
Diseño	Auto evaluación de la formulación del plan y sus acciones. Identificación de debilidades y necesidades de calidad.
Ejecución	Seguimiento de la gestión y de la calidad de las actividades y productos. Identificación de alcances y problemas.
Resultados	Evaluación de finalización del Plan y las acciones, identificación de logros de gestión, niveles de calidad alcanzados en las actividades e impactos sobre la organización.

Fuente: SENCE (2004)

2.5.2 Evaluación externa: el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

Se constituye como el responsable primario de la evaluación externa a efectos de estar informado de la marcha de los planes de capacitación, de la calidad de los procesos y resultados, y de las necesidades diversas latentes en el

sistema que faciliten su intervención con diferentes acciones: asistencia técnica en capacitación, desarrollo normativo, entre otros.

2.5 Técnicas y herramientas de evaluación

La evaluación supone herramientas de recolección de información que sean capaz de entregar indicadores de capacitación sobre las personas y sobre su comportamiento en la organización. Para saber si los participantes se ajustan a los indicadores y estándares establecidos es necesario recopilar la información que muestre como está realizando su trabajo y eventualmente cómo ésta ha incidido en su puesto, para esto se debe:

- a. Desarrollar instrumentos para la evaluación;
- b. Probar y revisar los instrumentos;
- c. Aplicar los instrumentos, y
- d. Recopilar la información.

En general, según el SENCE y Moore (1993) las herramientas de recolección de información son: la encuesta, la grilla de autoevaluación, el tablero de control, la guía de observación o control, las pruebas escritas de logros de aprendizajes, el cuestionario, la entrevista del participante entrenado, el estudio de registros e informes, la investigación de grupos pareados, las tareas de seguimiento, los

planes de acción y los contratos de rendimiento. A continuación describiremos muy brevemente cada una de estas herramientas.

a. La encuesta

Una encuesta de opinión puede relevar la apreciación general de los participantes en relación a los cursos. Las cuestiones que se indagan, entre otras, giran en torno de la calidad del desarrollo de:

- Objetivos
- Contenidos
- Aspectos metodológicos
- Desempeño
- Vinculación entre temas abordados y la problemática de los puestos de trabajo y la organización a la que pertenecen los participantes
- Posibilidades de transferir y aplicar lo aprendido al puesto de trabajo.
- Clima de las reuniones
- Aspectos operativos

El procesamiento y entrecruzamiento de esos datos, conjuntamente con los datos aportados por un observador y la apreciación del evaluado respecto de su desempeño y el de los participantes, permitirán una triangulación de perspectivas para alcanzar una noción más integral sobre lo que ha sucedido en la organización

y también acerca de los aciertos o desaciertos ocurridos en cierta etapa de la capacitación.

b. La grilla de autoevaluación

Resulta útil ya que puede responder a las preguntas que se formulan en el PAC y permitirá a los responsables de capacitación tener una clara visión de cómo están orientando el plan y formular hipótesis sobre la posibilidad y nivel de calidad del cumplimiento del mismo.

El objetivo de la autoevaluación es reflexionar sobre ciertas cuestiones relativas al diseño del plan y verificar que éste ha sido elaborado considerando las pautas de la organización, que las actividades incluidas en él dan respuesta, aunque sea de modo parcial, a los objetivos generales de capacitación y que los recursos con los que se cuenta harán viable la ejecución del mismo.

c. Tablero de control

El tablero de control es un sistema integrado de información que reúne el conjunto de indicadores relevantes, y es a través de su lectura e interpretación que los gestores pueden detectar si el plan marcha de acuerdo a lo previsto, si los resultados son los esperados, si el rango de desvío es aceptable y cómo impactan las modificaciones registradas en el contexto.

El método consiste en rastrear el rendimiento de un departamento, unidad de trabajo o persona individual específica después de completar la capacitación,

en áreas tales como la productividad, la calidad, los costos, el tiempo; y en áreas de datos intangibles, tales como por ejemplo la satisfacción del cliente, calidad de la atención, etc. Este método requiere que se estudien los datos globales del rendimiento de la organización, para contrastar los valores anteriores y posteriores de cada ítem. Puesto que este método puede producir las pruebas más convincentes, muchas veces suele ser el método preferido por los altos niveles de la organización.

El tablero de control es una herramienta que debe ser diseñada “a medida”, ya que poseer exceso o falta de información e inadecuada selección de indicadores puede constituirse en un problema en el momento de la toma de decisiones. No por tener más datos la información mejora, y por ende, no necesariamente eso ayuda a la toma de decisiones. Es importante que la información (y los datos) sean los claves para decisiones acertadas y oportunas.

La metodología adecuada para la construcción de un tablero de control es la siguiente:

- Definir indicadores relevantes del proceso de gestión del plan;
- Definir gráficos y cuadros que presenten la información de manera que su lectura sea rápida y de fácil comprensión, y
- Definir interrelaciones entre indicadores o grupo de ellos.

d. Guía de observación o control

Un método directo para evaluar la calidad de la capacitación es la observación. En este caso, el observador especializado puede identificar las fuerzas y habilidades de la instrucción formal, observando al instructor en acción y evaluando las respuestas de los participantes. A nivel de supervisores, la observación de la actuación de los subalternos es la mayor herramienta para evaluar la capacitación. La medición sincera y bien pensada de la actuación del personal, previa y posterior a la experiencia de capacitación es una fuente de información rápidamente disponible.

Se considera apropiado que la guía de observación o control proporcione una lista de elementos a observar que abarquen todos los elementos esenciales del trabajo para el cual se proporcionó la capacitación; esto ayudará a comparar el efecto de “aureola”, causado por la sobresaliente realización de unos pocos elementos del trabajo total, que a veces no deja observar la deficiente actuación en otros aspectos.

e. Pruebas escritas de logros de aprendizaje

Las pruebas escritas tienen validez para evaluar el progreso obtenido por quienes han sido entrenados o capacitados. Estas pruebas también pueden identificar debilidades en la instrucción o enseñanza. Deben estar de acuerdo con los objetivos del curso y deben basarse en elementos claves del contenido del mismo. Donde sea posible, las pruebas escritas deben demandar la aplicación y uso de la información, y no exclusivamente el recuerdo de datos.

f. Cuestionario

Es importante conocer la opinión de los participantes, supervisores o jefes para determinar sus actitudes hacia la capacitación y para hacer cambios en los métodos y técnicas de instrucción, el cuestionario también pueden usarse para reunir información sobre la ejecución de tareas, o carencias que puedan relacionarse con la capacitación. Es importante que los cuestionarios se desarrollen cuidadosamente para enfatizar los elementos claves o vitales del trabajo para los que se proporcionó la capacitación. Se debe entender el propósito del cuestionario, y el supervisor debe saber cómo se usará la información obtenida. En algunos casos, puede ser deseable usar un cuestionario *ex-ante* y comparar los resultados con un cuestionario *ex-post* que cubra los mismos aspectos.

Los instructores deberían usar cuestionarios simples y entrenar a jefes o supervisores que puedan usarlos como medio de obtener información útil sobre la eficacia del curso.

g. Entrevista del participante entrenado.

Las entrevistas personales en las cuales los participantes entrenados expresan sus puntos de vista sobre la capacitación, pueden producir información no obtenible por otros medios. Esta técnica (usada eficazmente) alienta al entrenado a expresarse libremente en relación con la capacitación y lo ayuda a analizar y enfocar su atención sobre problemas específicos.

Las entrevistas con supervisores, pueden producir evidencia objetiva sobre la fuerza y debilidades de la capacitación. Los supervisores que entienden los objetivos del curso y están bien informados sobre su contenido y énfasis, están en condiciones de observar el efecto de la capacitación sobre el trabajo relacionado con los contenidos del curso. Como las asignaciones de trabajo varían considerablemente, no se puede esperar que todo el personal vaya a hacer precisamente el mismo uso de la capacitación recibida. Por tanto, se deben combinar los comentarios de los supervisores con otras evidencias disponibles. Asimismo, a fin de obtener la máxima información, se debe asegurar a los supervisores que toda la información que se proporcione en la entrevista se usará solamente con el propósito de mejorar la calidad de la capacitación, y no para otros fines. Es importante establecer una guía para las entrevistas y seguirla hasta donde sea posible para facilitar una compilación exacta de los resultados.

h. Estudio de registros e informes.

Se deben usar los registros e informes que tratan los cumplimientos del programa como indicadores de necesidades de capacitación. Si un grupo de funcionarios ha recibido capacitación para una tarea específica y otro grupo no la ha recibido, una comparación de registros e informes sobre el logro de los dos grupos puede producir información de valor al evaluar la capacitación. La comparación de los registros de producción de un solo grupo *ex-ante* y *ex-post* de la capacitación puede producir evidencias similares.

i. Investigación de grupos pareados

Una de las técnicas más precisas que se pueden emplear para evaluar el efecto de la capacitación es usar el método de grupos pareados. Se eligen grupos de participantes que tengan similar preparación y habilidad, se da a un grupo la capacitación específica y al otro, no. La ejecución de la investigación de los grupos es comparar el grupo de los “participantes” del curso de capacitación, y los “no-participantes” para determinar los resultados del curso.

El principal obstáculo de este método es el tiempo que se requiere para conducir tal investigación y el control que se debe mantener. Medir y analizar el logro bajo condiciones de investigación demanda competencia especializada.

j. Tareas de seguimiento

El método quizá más sencillo para recoger datos posteriores a la capacitación, consiste en asignar a los participantes una tarea o un proyecto que deben realizar, para que sirva de prueba de la correcta aplicación del contenido de la capacitación. Lo común es que se informe a los supervisores de los participantes sobre los resultados de las tareas asignadas.

k. Planes de acción

Es el sistema más efectivo para medir el resultado de capacitación. Los participantes aplican sus nuevas habilidades o conocimientos en una tarea o proyecto, a continuación documentan su progreso al haber alcanzado unos objetivos medibles, que habían sido señalados en el plan de acción. En algunas

organizaciones, un coordinador de capacitación realiza la auditoría del avance, sino, los participantes presentan sus planes de acción al departamento de capacitación para comprobar si los resultados deseados han sido logrados.

I. Contratos de rendimiento

Los contratos de rendimientos contienen acuerdos previos a la capacitación, que se celebran entre los participantes, sus supervisores y, a veces, el formador. Las partes se reúnen antes de comenzar la capacitación, para fijar unas metas medibles relacionadas con el contenido de la capacitación. Más tarde pueden ver si las metas fueron alcanzadas.

2.7 Indicadores y estándares

Los indicadores constituyen evidencias susceptibles de medición y observación sobre si un participante está llevando a cabo las tareas para las cuales fue capacitado. Los indicadores y estándares responden a interrogantes que dicen relación con lo que veríamos en el lugar de trabajo que demostraría que la persona capacitada está cumpliendo con los requerimientos de dicha tarea.

Cada indicador deberá ajustarse a estándares específicos y precisos de niveles de desempeño que se adecuen a las expectativas de la organización. Estos estándares generalmente se expresan como un número o porcentaje.

Para cada indicador se necesita identificar estándares, que es en definitiva la identificación de un rango dentro del cual el desempeño se considera aceptable

(o excelente); y fuera de él el desempeño es inaceptable. Los indicadores pueden ser financieros y no financieros (Norton y Kaplan, 1997).

2.7.1 Indicadores Financieros

- *Ahorro en costos en relación con los gastos de la capacitación.* Este indicador implica saber cuánto es el ahorro que implica la capacitación con respecto a lo que invertimos en ella (Resultados proyectados de la Capacitación).
- *Utilidades anuales generadas por funcionarios.* Este indicador nos evidencia en cuanto aumenta o disminuye la rentabilidad de cada funcionario (Resultados Financieros de la Capacitación)
- *Costo de capacitación por hora hombre.* Este indicador implica reflejar el dinero que desembolsamos en la capacitación respecto a las horas que los funcionarios dedican a esta tarea.
- *Rentabilidad.* Con el objeto de determinar la justificación económica de un programa de capacitación es preciso calcular la rentabilidad de la actividad. El término “rentabilidad” proviene del campo financiero y hace habitualmente referencia a la relación entre utilidades e inversión.
- *Período de recuperación.* Este método de evaluación calcula el número de años y de meses necesarios para recuperar la inversión inicial en el PAC. Si las utilidades o economías derivadas del PAC son constantes cada año, se determina el período de recuperación dividiendo el monto de la inversión

efectiva inicial por el monto de las utilidades ganada o ahorradas que espera cada año.

- *Eficiencia de la capacitación.* Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- *Análisis de costo beneficio.* Este indicador mide la incidencia de la capacitación, sobre el presupuesto de dinero economizado o ganado en la organización. Toma en consideración la relación: ganancia de la inversión en capacitación versus el costo incurrido en la capacitación.
- *Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos productos o servicios.* Este indicador se usa cuando se desea poner énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o bien, cuando se ofrecen productos o servicios totalmente nuevos.
- *Incremento de clientes y/o usuarios.* Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la organización atrae nuevos clientes y/o usuarios.
- *Desviación de gastos.* Mide si los gastos incurridos por la organización durante un período de tiempo, están de acuerdo a lo presupuestado.
- *Porcentaje de inversión en innovación.* Mide la proporción de la cantidad total invertida por la organización en innovación, es decir, en nuevos productos, equipos, procesos, etc., con respecto a la cantidad total invertida por la organización.
- *Relación costo-beneficio de innovar.* Mide la relación existente entre los costos incurridos en el desarrollo de nuevos productos o servicios, y los

beneficios generados por el nuevo producto o servicio en un período de tiempo

- *Incentivos*. Se refiere a los incentivos realmente otorgados a los capacitados en términos monetarios en relación a los incentivos presupuestados, es una comparación entre ambos para calcular la desviación, si es que existiera.

2.7.2 Indicadores no financieros

Algunos expertos destacan la existencia de objetivos en el área de los recursos humanos y que son incorporados a los objetivos estratégicos de la organización. Éstos, aunque no son expresables en unidades físicas o financieras contribuyen a mejorar la eficiencia de la organización y finalmente al logro de los objetivos generales, según Kaplan y Norton (1997) son:

- *Lealtad del funcionario con su organización*. Los directivos consideran deseable el logro de factores tales como el mejoramiento de la moral de los funcionarios y oportunidades de los funcionarios. Lo que se busca es una tasa más alta de permanencia de los funcionarios en sus cargos, dicho de otra forma, la disminución de la deserción.
- *Satisfacción de los clientes y/o usuarios*. La capacitación puede lograr que los clientes logren satisfacción, que se aumenten el volumen de servicios y, finalmente producir un aumento de reputación de la organización. Generalmente se utilizan encuestas para obtener información sobre la satisfacción de los clientes, para ello se pueden usar las siguientes

técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

- *Efectividad de la capacitación.* Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, por lo tanto da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se habían planificado.
- *Rotación de personal.* Se refiere al porcentaje de personas que egresan de la organización, respecto de la dotación efectiva de personal en un periodo de tiempo determinado.
- *Retención de clientes y/o usuarios.* Este indicador sirve para aquellas organizaciones que pueden identificar de forma fácil a todos sus clientes y/o usuarios, y que por lo tanto, pueden medir fácilmente su retención (por ejemplo, FONASA).
- *Reclamos:* Mide los reclamos recibidos por la organización durante un período, con respecto al número de atenciones en cuanto a servicios.
- *Número de sugerencias de funcionarios puestas en práctica.* Esta medida abarca toda la participación de los funcionarios en la mejora de la actuación de la organización. Con este indicador, los funcionarios perciben que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.
- *Alineación de la organización.* Mide el porcentaje de funcionarios que reconocen y comprenden la visión de la organización. Para confeccionar este indicador, es necesario realizar una encuesta a los funcionarios de la organización, para de esta forma, estimar la penetración que tiene la visión de la organización en sus miembros.

- *Eficiencia en el aprendizaje.* Es la relación entre los cursos aprobados por el alumno y los cursos que se esperaba que aprobara.
- *Reprobación.* Es el porcentaje de cursos y/o capacitaciones reprobados por el funcionario.
- *Horas asistidas.* Se refiere al porcentaje de horas asistidas por el alumno a sus cursos en relación al total de horas que realmente tenía el curso.
- *Satisfacción por capacitado.* Se refiere a la nota final obtenida por el capacitado al terminar el (los) curso(s), en relación al promedio de los demás capacitados, para saber si está bajo o sobre el promedio general.

CAPÍTULO III

MODELO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1 Introducción

En este capítulo se propone un modelo de evaluación y control del PAC de acuerdo a los conocimientos teóricos adquiridos. En este capítulo veremos los fundamentos del modelo, propuesta y desarrollo del modelo y, finalmente, el análisis e interpretación de la información.

3.2 Fundamentos del modelo

Ya hemos visto que el Programa Anual de Capacitación está constituido por elementos que se relacionan entre sí, entre los cuales se pueden identificar la organización, que es la que lleva a cabo la inversión; los cursos, que son los que permiten dar conocimiento y habilidades; y por último los funcionarios, que son quienes deben aprender y desarrollar las habilidades dictadas en el curso.

Esta relación se fundamenta en que toda organización siempre está en permanente evaluación en su entorno. De alguna u otra forma, necesita competir con otras, generando valor agregado y obteniendo ventajas competitivas. Esto se logra mediante la innovación, una buena imagen, eficiencia y eficacia. En este contexto, las instituciones públicas no están exentas ni de evaluaciones ni de generar valor agregado a los servicios prestados, por tanto es un desafío en las cuales también están inmersas.

Cada institución posee objetivos particulares, y para lograr el real cumplimiento de éstos, necesita contar con personas responsables que asuman desafíos y se motiven para mejorar en lo personal, como en lo institucional. Para

ello las instituciones necesitan realizar importantes inversiones en sus funcionarios, y es aquí donde se inserta el proceso de capacitación, que busca apoyar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización como un todo, y que además, conlleva como *plus* la valoración de las personas.

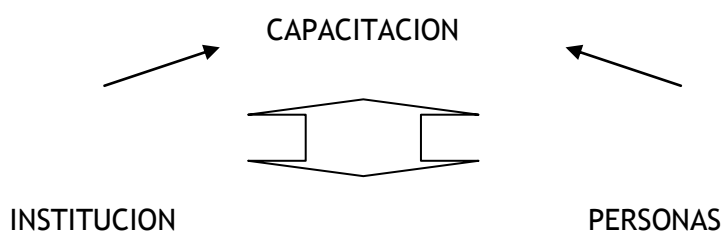
Las necesidades de capacitación y el nivel de ellas dependen de cada organización en particular. Para obtener resultados satisfactorios, es necesario que las personas conozcan el objetivo de la capacitación y que es lo que se espera que de ella logren.

La figura 3.1 refleja la interacción de los elementos definidos en este modelo (institución, funcionarios y capacitación). Lo primero es verificar si el diseño de cada uno de los cursos de capacitación es el adecuado, debido a que el éxito del PAC dependerá de la calidad de las acciones de capacitación. Todo esfuerzo está dirigido a verificar que el contenido, los materiales y los instructores son los adecuados para realizar las actividades.

Al desarrollar un Programa de Capacitación, es necesario que las personas a capacitar sean las idóneas según sus capacidades, los incentivos que tengan para aprender y el grado de compromiso que tienen con la organización. Si el personal recibe una capacitación de calidad, los conocimientos y habilidades son aprendidos reflejándose en el comportamiento. Se concluye que la capacitación contribuye a mejorar las competencias de las personas, debido a que el buen desarrollo de ésta, debe implicar un aumento en las capacidades de las personas.

El cumplimiento de lo anterior contribuye en forma efectiva a la organización, ya que las personas son un factor trascendental de diferenciación entre organizaciones. Por este motivo, el buen resultado de la capacitación se debe reflejar en mejores resultados en la organización.

Figura 3.1 - Interacción de los elementos de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

3.3 Construcción del Modelo

El modelo se basa en tomar cada elemento identificado del PAC (institución, funcionarios, gestión y calidad de la capacitación), para después analizarlo de acuerdo a sus variables relevantes y determinar para cada una de ellas, herramientas capaces de medir los efectos de estas variables. Las herramientas serán aplicadas dependiendo del nivel y del momento en que se evalúa el Programa de Capacitación, de esta forma la evaluación busca prevenir, detectar y corregir las acciones realizadas.

Para construir un esquema de evaluación del Programa de Capacitación se deben definir los tres elementos incluidos en ella:

- Institución
- Funcionarios
- Calidad y gestión de la capacitación.

Además de los elementos debemos definir el “tiempo de la evaluación”. Los tiempos son *Antes*, *Durante* y *Después* de la realización del Programa de Capacitación.

- *Antes*: Se entiende como la aplicación de la evaluación al comienzo de la capacitación.
- *Durante*: Consiste en realizar la evaluación antes que termine la capacitación.
- *Después*: Es cuando se determina realizar la evaluación al finalizar la capacitación.

El esquema del modelo consiste básicamente en tomar cada uno de los elementos del PAC, realizar un análisis de ellos, y determinar las variables relevantes que determinan el éxito de la capacitación. Luego para cada una de las variables encontradas se debe determinar: herramientas, nivel de evaluación y

momento del PAC. Junto con esto, se debe poner fechas a la aplicabilidad de los instrumentos del modelo.

3.4 Desarrollo del Modelo

En este apartado se propone desarrollar el modelo siguiendo el esquema propuesto para cada uno de los elementos del Programa de Capacitación con sus respectivas variables.

Mostraremos los tres elementos involucrados en evaluación del PAC y las respectivas variables a considerar en cada uno de estos elementos para llevar a cabo la evaluación del PAC.

3.4.1 Elemento Organización

Al realizar una evaluación del Programa de Capacitación es necesario medir las repercusiones que éste tiene en la institución, y si realmente la capacitación logró los objetivos que de ella se esperaban, teniendo en consideración que hoy en día el factor humano se le considera la clave del éxito de una organización y la gestión de recursos humanos es considerada como la esencia de la gestión, constituyendo, por lo tanto, un factor básico para que la organización pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Además, una de las ventajas competitivas básica de las organizaciones hoy en día se refiere a la preparación y a la gestión de los recursos humanos.

Se debe tener en cuenta que lo que a la organización le interesa es evaluar la influencia que se le atribuye a la capacitación sobre el desempeño organizacional y los resultados de la organización, dado esto, es importante tener en cuenta los resultados, que son en definitiva los que justifican muchas veces la capacitación. Por lo tanto, para tener una visión global del modelo, es necesario asociar las variables que intervienen en este elemento con el nivel de resultado que define Kirkpatrick (2000). También es necesario asociar estas variables con el momento de evaluación llamado resultados, de manera de evaluar la gestión organizacional.

La capacitación desde el punto de vista de la organización debería generar como consecuencia:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la organización
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre organización y funcionario
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de procesos
- Aumento de la productividad

- Reducción del índice de accidentes
- Reducción de la rotación del persona
- Reducción de ausentismo
- Reducción de costos
- Reducción de índices de quejas y reclamos
- Reducción de problemas laborales

Como una forma de medir si se lograron los resultados ya mencionados se puede utilizar el tablero de control, que permite evaluar las variables definidas en este elemento y dimensionar el impacto provocado por la ejecución del PAC en los objetivos institucionales. La evaluación debe demostrar que los resultados de la capacitación presenten relación con la consecución de las metas de la institución.

Para llevar a cabo este instrumento es necesario usar indicadores de gestión para las diferentes variables, estos indicadores deben cumplir las siguientes características (Paredes, 1998):

- *Pertinencia.* Los indicadores deben estar relacionados con los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

- *Comparables.* Las variables que se seleccionen para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- *Independientes.* Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Es conveniente evitar usar indicadores que pueden estar condicionados en los resultados por factores externos, tales como la situación general del país.
- *Confiabilidad.* Los indicadores de gestión deben ser confiables, los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- *Conocidos.* Los indicadores de gestión deben ser conocidos por todos los niveles jerárquicos de la institución, así como por los usuarios.
- *Generados en procesos participativos.* Los indicadores deben ser generados por funcionarios, directivos, autoridades, usuarios, etc., de tal manera que involucre a todos los actores relevantes para asegurar la legitimidad y el compromiso con las metas e indicadores definidos.
- *Simplicidad.* Los indicadores seleccionados deben ser simples para que todos los funcionarios los puedan conocer y aplicar sin dificultad.

Para la determinación de indicadores de gestión es necesaria la realización de cálculos, para la cual se deben usar los resultados y balances de la

organización, además de la conversión de los resultados del PAC a unidades medibles.

La tabla 3.2 muestra un formato estándar de tablero de control, donde el valor *proyectado/estándar* corresponde al valor de los indicadores en el período previo a la capacitación, o bien, la tendencia en el tiempo que han seguido los indicadores durante los años previos a la ella, o dicho de otra forma, el valor que se espera obtener después de que la organización haya capacitado a sus funcionarios; el valor real corresponde al valor de los indicadores en el período inmediatamente después de realizada la capacitación. Es decir, se debe considerar tanto las variables como los indicadores a incluir en la medición.

Tabla 3.2 - Tablero de control

Indicadores	Valor proyectado/ Estándar	Valor real
-------------	-------------------------------	------------

Fuente: elaboración propia

Según Chiavenato (1994), las variables que influyen en la organización a través del proceso de capacitación son: imagen de la organización, eficiencia organizacional, eficacia organizacional, clima organizacional, adaptación a los cambios, ciclo de proceso, calidad de productos y servicios, relación inter-organización. Este contexto, nos da entonces una pauta de dónde obtener determinados indicadores y los tiempos de evaluación.

3.4.1.1 Imagen de la organización

Es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad, la idea global que tienen sobre sus servicios, sus actividades, su conducta, etc. Dicho de otra forma, es la construcción mental que elaboran los públicos de las organizaciones a partir de lo que éstas comunican. Cuando una organización crea una imagen en sus públicos, ocupa un espacio en la mente de éstos que la diferencia de sus competidoras y minimiza el impacto de posibles factores externos o coyunturales respecto a determinados servicios (Chiavenato, 1994).

Una buena imagen valoriza a la organización y se transforma en un capital estratégico de la misma, además, tener una buena imagen reporta distintos beneficios, entre ellos, atraer a los mejores funcionarios e inversores.

La tabla 3.3 muestra la forma de medir la capacitación usando como instrumento el tablero de control, el cual debe contener indicadores como los que se presentan en ella.

Tabla 3.3 - Tablero de control para imagen de la organización

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Incremento de usuarios			
Satisfacción de usuarios			
Ingresos			
Número de convenios			

Fuente: elaboración propia

3.4.1.2 Eficiencia organizacional

Se refiere a la capacidad administrativa de una organización de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Toma en consideración la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus funcionarios están motivados a realizar sus funciones.

3.4.1.3 Eficacia organizacional

Se refiere a la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Tiene que ver con el *para qué* se hacen las actividades, *cuáles resultados* se persiguen y *si los objetivos* que se traza la organización se han alcanzado.

Por lo tanto, al evaluar la capacitación realizada por una organización es necesario considerar si tras su realización, se obtuvieron los resultados esperados. La tabla 3.4 muestra la manera de evaluar si se obtuvieron los resultados esperados usando para ello el tablero de control, este instrumento debe contener indicadores como los que se mencionan en ella. Se debe tomar en cuenta que estos indicadores pueden ser cambiados dependiendo del objetivo que se plantee lograr la organización al realizar la capacitación, estos indicadores pueden ser referentes a la calidad, eficiencia, clima organizacional, imagen, etc.

Tabla 3.4 Tablero de control para eficacia organizacional

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Utilidades anuales generadas por funcionarios			
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios			
Incremento de usuarios			
Desviación de gastos			
Desviación de costos			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

3.4.1.4 Clima organizacional

Las percepciones compartidas por los funcionarios respecto al trabajo, al ambiente físico en que estos desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo constituyen el clima organizacional. El clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a. El aspecto individual de los funcionarios en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el funcionario en la organización;
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y roles;

- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Un buen clima o un mal clima organizacional tiene consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos encontrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos encontrar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Por tanto, un buen clima organizacional es posible alcanzarlo con un buen programa de capacitación. La tabla 3.5 muestra indicadores que se asocian a esta variable en el tablero de control.

Tabla 3.5 Tablero de control para clima organizacional

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Lealtad del funcionario con su organización			
Rotación de personal			
Número de sugerencias de funcionarios puestas en práctica			
Alineación de la organización			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

3.4.1.5 Adaptación a los Cambios

Vivimos una situación de constantes cambios e innovaciones en el mundo organizacional que suscitan nuevos e imprevistos problemas, además continuamente aparecen reglas, desafíos y metas. En este clima de inestabilidad la falta de flexibilidad y adaptación a los cambios lleva a las organizaciones al fracaso, puesto que se hace cada vez más necesaria la adaptación como condición básica de sobrevivencia. Por lo tanto, es necesaria la capacitación de los miembros de una organización para adaptarse a las nuevas situaciones, lo cual llevará por consiguiente un aumento de la productividad y eficiencia de la organización.

La tabla 3.6 muestra la manera de medir esta variable usando como instrumento de evaluación el tablero de control, al cual se le puede asociar los indicadores contenidos en ella.

Tabla 3.6 Tablero de control para adaptación a los cambios

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Porcentaje de inversión en innovación			
Relación costo/beneficio de innovar			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

3.4.1.6 Ciclo de proceso

En el caso de una organización cuyo objetivos es ofrecer servicios podemos medir como se está realizando el proceso desde la atención o servicio al usuario hasta su continua asesoría.

Los elementos que se deben considerar en esta variable son: la repetición de tareas, al adquirir mayores conocimientos puede ser factible que se omitan ciertos pasos que el funcionario considere innecesarios o que los sintetice; la duración del proceso, donde se busca minimizarlo para obtener una mayor eficiencia.

La tabla 3.7 muestra los indicadores que se le pueden asociar a esta variable usando como instrumento el tablero de control.

Tabla 3.7 Tablero de control para ciclo de proceso

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Tiempo de proceso por servicio			
Unidades atendidas por hora			
Eficacia del ciclo de proceso			

Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía (2006)

3.4.1.7 Relación inter-organización

Se refiere a la relación existente entre la organización y sus funcionarios. Toda organización debe tener bien definidas sus metas y sus objetivos, los cuales deben ser transmitidos a todos sus miembros, a su vez, los objetivos de la organización deben estar en concordancia con los de sus funcionarios, para que estos se sientan involucrados y motivados, y de esta forma sea más eficiente y obtenga mejores resultados.

Si la organización se preocupa de motivar la capacitación de sus funcionarios, el aprendizaje que ellos obtengan traerá por consiguiente el logro de las metas y objetivos organizacionales. Lo anterior se posibilita siempre y cuando los funcionarios se encuentren comprometidos con ella. A su vez, el logro de los objetivos de los funcionarios traerá como consecuencia buenos resultados para la organización. Este círculo virtuoso es lo que cualquier organización desea. La tabla 3.8 muestra un tablero de control que puede ser usado para esta variable.

Tabla 3.8 Tablero de control para relación inter-organización

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Lealtad del funcionario con su organización			
Número de sugerencias de funcionarios puestas en práctica			
Alineación de la organización			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2004)

3.3.1.8 Calidad del servicio

Las organizaciones realizan constantes esfuerzos por mejorar la calidad, uno de los factores importantes es la innovación en los productos y servicios. Al incorporar la capacitación en una organización se busca mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, ya que con esto mejora ostensiblemente la imagen de una organización. Para el caso particular de organizaciones que ofrecen servicios se busca que éste sea óptimo y de calidad, es por eso que una vez hecha la capacitación se deben reflejar los resultados de ella, este proceso es paulatino y para ello es necesario que el funcionario tenga claros conocimientos de los servicios que ofrece la organización. La tabla 3.9 muestra indicadores que se pueden asociar a esta variable usando como instrumento el tablero de control.

Tabla 3.9 Tablero de control para Calidad de producto y servicios

Ejemplo de indicadores	Valor proyectado/Estándar	Valor real	Desvío
Satisfacción de los clientes			
Quejas por plazo de entrega			
Número de reclamamos			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

3.4.2 Elemento funcionarios

Al evaluar un PAC es necesario medir el impacto que tiene éste en los funcionarios, ya que como es sabido es uno de los factores más influyentes en el éxito de una organización; por ende, es primordial saber si está motivado y satisfecho en la organización a la cual pertenece y si está incentivado en capacitarse para obtener mayores conocimientos, habilidades y aptitudes. Lo primero y más importante es saber si el trabajador conoce los objetivos de la organización y si está realmente comprometido con ellos.

Este elemento tiene asociado variables, las cuales serán evaluadas y como consecuencias de este proceso determinarán si el plan de capacitación fue exitoso desde el punto de vista del capacitado. Para ello se definirán las variables que influyen en un individuo, para evaluar el efecto que tuvo en él la capacitación. Estas variables puede ser, a modo de ejemplo: habilidades y conocimientos, eficiencia individual y fidelización de los funcionarios. Una vez obtenida la información recopilada a través de estas variables, se está en condiciones de saber

el avance de los conocimientos adquiridos durante la capacitación, la destreza de ellos en su puesto de trabajo, los beneficios obtenidos producto de esta inversión, el tiempo en realizar sus actividades cotidianas, la reacción de los capacitados luego de capacitarse, etc.

3.3.2.1 Habilidades y conocimientos

La razón fundamental de capacitar a nuevos funcionarios es darles mayor conocimientos, aptitudes y habilidades para que logren un mayor desempeño, con esto se irá en la misma dirección de la organización, ya que un adecuado nivel de formación permite un grado de destreza tanto en los directivos como en sus funcionarios; esta formación es multitemporal, ya que se debe realizar en diversos momentos para ver la evolución de los efectos conseguidos.

Las habilidades las podemos clasificar en tres tipos: *universales*, las que son a desarrollar por todas las personas de la organización; las *transferibles*, que son a desarrollar por todas las personas de un área y las *técnicas*, que son propia del cargo.

Para poder estudiar los avances obtenidos producto de la capacitación, es necesario evaluar la variable habilidades y conocimientos en los tres momentos del PAC: *antes*, *durante* y *después*; realizando continuas evaluaciones a los capacitados, lo anterior con el fin de prevenir o detectar posibles errores que pueden desviar el objetivo de la capacitación. Estas evaluaciones deben ser

comparadas en los tres momentos, de esta forma, es posible medir o conocer los cambios que produce el PAC en un individuo.

Un primer instrumento a definir en esta variable es la “prueba escrita”, mediante la cual se puede medir específicamente los conocimientos de los participantes de la capacitación y de forma más general las habilidades que éste posee. En la tabla 3.10 se muestra las bases generales de una prueba escrita, la cual incluye las especificaciones más relevantes a evaluar en cada momento.

Tabla 3.10 Prueba escrita para medir conocimientos

Protagonista	Diseño
Capacitados grupo de control	Se realizan preguntas específicas respecto de conocimientos, debe ser confeccionada por un jefe directo y el capacitador. Se evalúa a participantes y a un grupo de control, el cual no participa en el PAC, esto es para comparar a ambos posteriormente.
Protagonista	Ejecución
Capacitados	El encargado de evaluar debe obtener una copia de las pruebas que se realizan a los alumnos durante el curso y tener un archivo del puntaje obtenido en ellas. Es necesario incorporar preguntas que fueron omitidas en la etapa anterior para analizar el grado de avance que refleja el alumno.
Protagonista	Resultado
Capacitados	Se debe tomar un examen final a los participantes, que incluya toda la materia vista en el curso, para analizar si los capacitados obtuvieron los conocimientos esperados. Es necesario comparar las pruebas de conocimientos que se realizaron al grupo de control con el examen final de los participantes.

Fuente: elaboración propia

El segundo instrumento a definir en esta variable es “encuestas”, de igual forma que el instrumento anterior, se utiliza en los tres momentos que se definieron para evaluar el PAC (diseño, ejecución y resultado). Para recopilar información respecto a esta variable, se deben enunciar preguntas que permitan conocer el estado real de los capacitados. Aquí se muestran algunos ejemplos de preguntas que se deben realizar para recopilar más información respecto de esta variable.

1. En cuanto a las habilidades en el puesto de trabajo, el capacitado ha demostrado:
 - a. mejora continua
 - b. Igual habilidades
2. Los conocimientos adquiridos por los capacitados:
 - a. Los refleja en el puesto de trabajo
 - b. Los refleja, pero no los asimila a sus funciones diarias
 - c. No los refleja

Fuente: Adaptado de Revista Estudios de Capacitación Organizacional (2001:45-62)

Una vez realizadas las encuestas deben ser analizados los resultados y compararlos con las respuestas de todos los protagonistas y estimar cuáles son las acciones que deben asumirse para mejorar los aspectos no satisfactorios, ver cuáles son los puntos aceptados y cuáles provocaron dudas u oposición.

El tercer instrumento a definir para esta variable es un “plan de acción”, donde se documenta el progreso del capacitado a través de un cuaderno de bitácora, el cual será aplicado al evaluar la ejecución del PAC y medirá los niveles de aprendizaje y comportamiento. Este instrumento se utiliza para evaluar los ensayos de aplicación de los aprendizajes adquiridos en el trabajo.

Un cuarto instrumento incorporado a esta variable es la “observación” hecha por el capacitador, el cual debe observar sorpresivamente al capacitado en su puesto de trabajo; este instrumento se debe utilizar en todo momento de la evaluación (diseño, ejecución, resultado) y a todo nivel de la evaluación. Es primordial al aplicar este instrumento, la objetividad de la persona que lo utiliza para obtener información relevante para esta variable.

3.4.2.2 Eficiencia individual:

Consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y disminuir tiempos, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtiene más resultados de un esfuerzo determinado se ha incrementado la eficiencia. La capacitación es considerada una inversión, ya que a largo plazo se busca recuperar los costos incurridos en ella, además, se debe considerar los beneficios no económicos obtenidos.

Con la capacitación se busca incentivar a un funcionario para que realice mejor sus tareas, a sentirse necesario y valorarse más, de esta forma el interés por

aprender es mayor, una vez realizada la capacitación es necesario ver que lo que ha aprendido lo está aplicando en su trabajo y de esta forma medir las evoluciones que ha tenido. También es necesario informar los avances que ha tenido al capacitado, con el fin de motivarlo e incentivarlo a ser mejor.

El primer instrumento utilizado para esta variable es el “tablero de control”, éste debe ser utilizado en el resultado de la evaluación, con el fin de saber si la capacitación fue eficiente para el aprendiz.

La Tabla 3.11 muestra datos de todos los cursos realizados por el capacitado y en la cuarta columna el total de los resultados por alumno capacitado. Esta información es utilizada en la Tabla 3.12.

Tabla 3.11 Datos para medir eficiencia individual

Mediciones	Actividad 1	Actividad 2	Total
Horas de capacitación impartidas			
Costo de la capacitación			
Cursos aprobados			
Cursos reprobados			
Nota otorgada			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

Tabla 3.12 Tablero de control para eficiencia individual

Por capacitado	Valor Proyectado/ Estándar**	Valor real
n° de cursos aprobados/ n° previsto		
n° de cursos reprobados/ n° previsto		
n° de horas de capacitación impartidas/n° de horas previstas		
% de cursos reprobados		
% de horas asistidas		
Nota final otorgada / nota prevista		
Costo total de la capacitación/ Total de horas de capacitación		
Utilidades generadas por funcionario/ Costos del programa		
Nota otorgada al capacitado/ Nota promedio (satisfacción)		
Recursos utilizados/ Recursos programados		

Fuente: Adaptado de Estudios Sociales (2003)

**El estándar es el valor, la medida o el nivel ponderado que se ha determinado con antelación para definir que una actividad alcanza el nivel mínimo aceptable de calidad de realización.

El segundo instrumento utilizado para medir esta variable es un “cuestionario”, el cual se realiza en el resultado de la evaluación y a nivel de reacción. A continuación se muestran ejemplos de preguntas breves, enfocándose básicamente en los resultados obtenidos o consecuencias de la capacitación.

1. ¿Considera que el curso(s) realizado(s), ayuda a solucionar aspectos que usted antes no habría solucionado?
 - a. Si

- b. No
 - c. Tal vez
2. ¿Considera que al capacitarse contribuirá a mejorar los resultados de la organización?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez

Fuente: Adaptado de Estudios Sociales (1993:82-101)

Para complementar lo anteriormente descrito, se utiliza un tercer instrumento llamado “entrevista”, la cual se realiza a jefes directos y capacitados en forma personal. Los momentos para realizarla son de ejecución y resultado para que los protagonistas puedan expresar sus inquietudes a cerca de la capacitación, con el fin de detectar posibles errores y ser consecuentes con el criterio de la eficiencia.

3.4.2.3 Fidelización de los funcionarios

Es necesario incluir esta variable a nuestro modelo con el fin de saber el impacto que tiene en los funcionarios la capacitación. Existe una disyuntiva respecto a esto, por un lado, si se incentiva a un trabajador para ser capacitado, podemos lograr que él sea fiel a la organización al darle la oportunidad de

aumentar sus conocimientos y habilidades y sentirse necesario dentro de ella; pero, por otro lado, el trabajador al obtener más conocimientos y habilidades es más valorado en el mercado, pudiendo optar por dejar la organización.

El primer instrumento a utilizar en esta variable es un “tablero de control”, el que es utilizado en el resultado de la evaluación, pero complementado con datos obtenidos del diseño y ejecución para compararlos entre sí. El nivel utilizado es de resultado.

El segundo instrumento utilizado para obtener información relevante de esta variable es un “cuestionario”, el cual es entregado a los participantes para que lo respondan en la ejecución y resultado de la evaluación del PAC, además se mide a nivel de comportamiento y de resultado.

3.4.3 Elemento gestión y calidad de la capacitación

Para realizar la evaluación de este elemento del PAC, primero y siguiendo el modelo definido, se analiza y definen las variables relevantes que involucran a éste. El resultado del análisis plantea cinco variables:

- a. Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la organización (contenidos);
- b. Calidad y preparación de los instructores (instructores);
- c. Entorno de la capacitación (entorno);

- d. Calidad del material (materiales), y
- e. Cumplimiento de las proyecciones realizada.

La elección de estas variables se basan en Chiavenato (1994), quien plantea que el éxito de la capacitación dependerá principalmente de las variables mencionadas. A continuación revisaremos un poco más en detalle cada una de estas cinco variables.

3.4.3.1 Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la compañía (contenidos)

La decisión de establecer un determinado PAC debe depender de la necesidad de preparar determinados funcionarios o mejorar el nivel de los funcionarios disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La formulación de objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades, tiene como finalidad intensificar las habilidades que los funcionarios deben adquirir al final del PAC. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección del contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación) y del enfoque de la capacitación (cómo se

desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.).

Con base a lo anterior, y según los niveles de evaluación, el instrumento adecuado para lograr obtener información sobre esta variable es la “entrevista”, porque se adecua de mejor manera para evaluar la reacción de los jefes directos. El momento a evaluar es el diseño de la acción de capacitación en donde se establecen los objetivos y contenidos de ésta. A continuación se muestran ejemplos de preguntas que pueden realizarse en una entrevista a los jefes o supervisores directos de los capacitados para conseguir información sobre su opinión.

1. ¿Qué le pareció a escala general la actividad de capacitación?
2. ¿Cuál es la mejora que espera de capacitación?
3. ¿Cuál es el nivel del contenido de la capacitación para el futuro desempeño de sus subordinados?

Fuente: Adaptado de SENCE (2006:79-92)

El desarrollo de la entrevista es una técnica individual de recogida de información, mediante una conversación más o menos estructurada. El entrevistador realiza una serie de preguntas claves para obtener datos sobre la opinión general de la valoración de los contenidos impartidos.

Además, para esta variable se define el instrumento “cuestionario”, éste tiene por objeto obtener las opiniones de los participantes sobre el curso que se

acaba de realizar, es decir, es la mejor manera para evaluar el nivel de reacción de los participantes. También, se define el momento del PAC que se evalúa, este es la ejecución del Programa de Capacitación. A continuación se muestran ejemplos de los factores y preguntas que determinan un cuestionario. Cabe destacar que los factores es la subdivisión de la variable en aspectos más específicos.

1. Interés del curso (factor)

- Preguntas:

- a) ¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar?
- b) ¿Los contenidos vistos fueron novedosos para usted?

2. Adecuación (factor)

- Preguntas:

- a) El nivel de adecuación de los contenidos del curso a su puesto de trabajo es:
- b) El nivel de exigencia del curso es:

3. Utilidad (factor)

- Preguntas:

- a) ¿En qué medida le han resultado útiles para su trabajo los conocimientos adquiridos?
- b) ¿Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales?

4. Cumplimiento (factor)

- Preguntas:

a) ¿En qué medida se han cumplido las expectativas que tenía respecto al curso?

b) ¿El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted?

Fuente: Adaptado de Prieto y Carrasco (1999).

3.4.3.2 La calidad y preparación de los instructores (instructores)

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad, deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. Como el instructor estará constantemente en contacto con los capacitados, de él depende en gran parte la formación de los mismos.

Para comenzar a evaluar a los instructores, se propone el instrumento “grilla de autoevaluación”, para evaluar el momento diseño del PAC, que consiste en proponer temas que permitirá a los responsables del PAC tener una clara visión de cómo están orientando el PAC y nivel de calidad del cumplimiento del mismo. A continuación veremos algunas preguntas sobre las características y patrones para la selección de los instructores, en cuanto a la calidad y preparación de éstos.

- a. Los instructores estarán cualificados para elegir los métodos de evaluación adecuados;
- b. Los instructores estarán cualificados para aplicar, puntuar e interpretar los resultados de los métodos de evaluación;
- c. Los instructores estarán cualificados para elaborar los métodos de evaluación adecuados;
- d. Los instructores estarán cualificados para utilizar los resultados de la evaluación cuando toman decisiones sobre los participantes, planifican la capacitación, elaboran los programas e introducen mejoras en la capacitación;
- e. Los instructores estarán cualificados para elaborar procedimientos válidos para la calificación de los capacitados;
- f. Los instructores estarán cualificados para comunicar los resultados de la evaluación a los capacitados, y a las personas competentes;
- g. Los instructores estarán cualificados para detectar evaluaciones no éticas o ilegales, así como métodos inapropiados de evaluación y usos incorrectos de la información.

Fuente: Adaptado de Revista Economía y Negocios (2001)

Por otro lado esta variable puede ser evaluada a nivel de reacción de los participantes utilizando como herramienta el “cuestionario” en el momento de la ejecución del PAC.

Las siguientes preguntas dan ejemplos de cómo implementar un cuestionario respecto de las apreciaciones de los participantes del curso ante la calidad y conformidad que entrega el instructor, el momento que se evalúa es la ejecución del PAC.

1. *Claridad* (factor)

Pregunta: ¿En qué medida han resultado claras las explicaciones del instructor?

2. *Prácticas* (factor)

Preguntas: ¿Le ayudaron las prácticas a entender la parte teórica del curso?; ¿Ha sido adecuada la metodología aplicada?; ¿Existió ejemplificación de materias?; ¿Las clases han sido animadas y motivadas?

3. *Conocimiento teóricos* (factor)

- Preguntas: Los conocimientos teóricos del profesor que ha impartido el curso, han sido...; el instructor ha tenido dominio de los contenidos.

4. *Comprensión* (factor)

- Preguntas: En general, el nivel de comprensión del curso ha sido...; Han existido espacios de participación.

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco, (1999).

3.4.3.3 La calidad del material (materiales)

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción objetivándola debidamente, facilitando la comprensión del capacitado por la utilización de recursos audiovisuales, aumentando el rendimiento del entrenamiento y racionalizando la tarea del instructor.

El instrumento “cuestionario” es recomendable utilizar para esta variable, evaluando el nivel de reacción de los participantes en el momento de la ejecución del PAC.

3.4.3.4 Entorno de la capacitación (entorno)

El entorno físico en el cual se lleva a cabo la capacitación puede tener una importante repercusión en la eficacia de la misma. La adquisición de habilidades puede verse adversamente afectada por ambientes en los cuales los que reciben la capacitación, o los capacitadores mismos se sienten incómodos, o las instalaciones son inadecuadas para los requisitos de la sesión de capacitación; donde los participantes llegan a un punto central para recibir capacitación, debe prestarse atención también a asegurar que los arreglos de desplazamiento se han planeado con eficiencia, que se les brinde atención adecuada y que tengan alimentos y bebida a su disposición durante el período de capacitación. Según Wall (1997) el grado de respuesta a la capacitación puede disminuirse significativamente si las necesidades básicas no se han organizado satisfactoriamente.

Los siguientes ejemplos de preguntas pueden servir para evaluar el entorno de la capacitación basándose en las reacciones de los capacitados en el momento de la ejecución del PAC.

1. Entorno (factor)

- Preguntas: Las condiciones del curso respecto a:

- Horario
- Local
- Luz
- Espacio
- Acceso oportuno

Fuente: Adaptado de Prieto y Carrasco (1999).

La herramienta "cuestionario" se suele administrar normalmente al finalizar los cursos, aunque si éstos tienen una larga duración, también puede aplicarse en sesiones intermedias para verificar la buena marcha del curso, puesto que es conveniente establecer controles a lo largo de los cursos, más aún si estos son extensos, para verificar su buen funcionamiento, y el logro de los objetivos de cada fase. Es adecuado dejar tiempo suficiente a los alumnos para que puedan reflexionar sin prisas sus respuestas.

La construcción del cuestionario consta de plasmar las preguntas antes señaladas en un solo documento, en las que los participantes debe valorar

cuantitativamente mediante la puntuación desde el nivel bajo denotado con un número 1 y el más alto denotado con el numero 7 (estos son sólo ejemplos).

Después de realizar el cuestionario se debe medir las respuestas, para esto se propone un instrumento de medición para recoger de forma gráfica las valoraciones vertidas en los cuestionarios. Este instrumento, al que se denomina "radar de reacciones" de la capacitación que contiene tantos vectores como factores se evalúen. Lo normal, en estos casos, es que las preguntas contenidas en el cuestionario se agrupen en cuatro aspectos principales de una acción formativa:

- Contenido
- Instructores
- Materiales
- Entorno

Luego de realizada la encuesta, se debe, en primer lugar obtener la media de cada una de las preguntas respondidas. Para corregir el cuestionario el procedimiento es contabilizar los asistentes al curso; sumar la puntuación obtenida por cada pregunta de forma individual; calcular la media para el factor según la cantidad de preguntas; interpretar el resultado de ese factor. Posteriormente poner una cruz en el punto correspondiente del vector según la puntuación media obtenida en cada factor. Finalmente trazar una línea que una sucesivamente las cruces dibujadas.

De esta manera se obtiene una representación gráfica muy visual, que facilita una interpretación rápida y global de las reacciones obtenidas ante un curso de formación. Su interpretación es sencilla, ya que cuanto más se acerque a la periferia del círculo formado, mejor será la valoración obtenida, y viceversa.

Se debe prestar especial atención a “las cúspides” (puntuaciones más elevadas) y a los “valles” (puntuaciones más bajas), lo que realmente indican estos valles son los aspectos en los que deben procurarse mejorar en próximas acciones formativas.

Más preocupante puede ser si encontramos que alguno de los cuatro grupos en forma total, o casi totalmente es un valle, indicando que los contenidos eran inadecuados, que los instructores presentaba carencias técnicas o pedagógicas, que los materiales son inadecuados, o que el entorno donde se ha desarrollado el curso no eran las apropiadas.

3.4.3.5 Cumplimiento de las proyecciones realizadas

La ejecución y resultado desde el punto de vista de la gestión del PAC puede ser evaluado a través de indicadores de eficacia y eficiencia. En este sentido, las preguntas que debería responder la evaluación se relacionan con el número de acciones realizadas, total de personas capacitadas, nivel de satisfacción de los participantes, niveles de ausentismo y deserción, niveles de aprobación y desaprobación, gastos imputados. Es decir, todo aquello que indica que el PAC se está desarrollando de acuerdo con las previsiones.

El “tablero de control”, es el instrumento propuesto. Debe ser diseñado a medida, ya que el poseer exceso o falta de información e inadecuada selección de indicadores puede constituirse en un problema en el momento de la toma de decisiones.

A continuación se ejemplifica un esquema tentativo del tablero de control que recoge las mediciones más relevantes para poder evaluar la gestión y cumplimiento del PAC, esta herramienta debe ser utilizada por los gestores del PAC.

Tabla 3.13 datos recopilados para cumplimiento de las proyecciones realizadas

Mediciones	Actividad 1	Actividad 2	Total
Horas de capacitación			
Costo			
Docente propio o contratado			
N° de inscritos			
N° de ausentes (personas que se inscribieron y nunca asistieron)			
N° de deserción (personas que empezaron el curso y lo dejaron)			
N° de aprobados			
N° de reprobados			
N° de desaprobados (personas que tienen instancia de recuperación)			

Fuente: elaboración propia basado en SENCE (2003)

La siguiente tabla, utilizando como base la información que entrega la tabla 3.13, muestra el análisis de las desviaciones producidas respecto a las previsiones y las desviaciones en cuanto al estándar o valor definido como aceptable de la calidad esperada.

Tabla 3.14 Tablero de control para cumplimiento de las proyecciones realizada

Mediciones	Valor proyectado/ Estándar	Valor real
Nº de acciones realizadas/ nº de acciones previstas		
Nº de hrs. de capacitación impartida /nº de hs. previstas		
Nº de personal capacitado/ nº previsto		
Nº de aprobados/ total de inscritos		
Nº de créditos otorgados/ N° previsto		
% de Deserción		
% de Ausentismo		
% de Reprobados Costo real/costo previsto		

Fuente: Adaptado de SENCE (2003)

3.4.4 Análisis e interpretación de la información

Una vez realizada la evaluación, es necesario recopilar la información obtenida para concluir los resultados de ella. En el siguiente apartado está el análisis de la información y la metodología utilizada para realizar este objetivo, luego se muestra cómo interpretar la información y finalmente el informe de los hallazgos encontrados en la evaluación.

- a. *Análisis de la información.* El propósito del análisis de la información es revelar las categorías y patrones de los datos no procesados que, al ser organizados, revelarán información útil para evaluar la capacitación. Para lograr esto, se necesitará agrupar los datos para analizar y resumir la información. Si al evaluar, el número de participantes es amplio, es necesario requerir de ayuda de expertos en estadística.

La metodología utilizada para analizar la información, recopilada a través de herramientas, es la *tabulación de datos*, donde se debe comenzar por tabular los datos obtenidos, luego se suma la información obtenida de todos los protagonistas que fueron sometidos a la prueba, entrevista u otra herramienta y se calculan los porcentajes del número total de protagonistas que se desempeñaron en forma aceptable, no aceptable o excelente de acuerdo con los estándares establecidos. Luego, la etapa siguiente es *cómo agregar los datos*: se pueden agregar los datos de todas las observaciones hechas en terreno para encontrar el porcentaje general de desempeño aceptable. Luego vienen las *tabulaciones cruzadas*, después de agregar los datos se pueden efectuar tabulaciones cruzadas para describir las relaciones entre dos variables diferentes (de un mismo elemento) en los diferentes conjuntos de datos. Por último, el *desglose de los datos*, ya que es de gran utilidad la desagregación de los datos o el desglose de los mismos en unidades más pequeñas.

- b. *Interpretación de la información.* La interpretación de la información podría acercar a una mejor comprensión de la influencia relativa de cada

uno de los elementos en el PAC. Una vez analizados los datos de la evaluación se está en condiciones de interpretar sus hallazgos.

La forma de interpretar la información recopilada producto de la evaluación, es la siguiente:

- Identificar los indicadores que muestran los porcentajes más altos y más bajos de desempeño aceptable con sujeción de los estándares de desempeño establecidos;
- Revisar los formularios de los participantes individuales, en los grupos con un nivel de rendimiento alto y bajo. Buscar las características que puedan estar relacionadas con el desempeño de cada persona.
- Identificar las características que parecen tener relación con los diferentes niveles de desempeño.
- Utilizar toda esta información para decidir cuándo los niveles de conocimiento, habilidades o actitudes en particular parecen constituir el meollo de un problema muy difundido o la base del éxito en general, y cuándo los factores de tipo organizacional o del entorno parecen ser la causa de los mismos.
- Revisar los hallazgos y considerar las siguientes preguntas:
 - ¿Qué participantes han cumplido con los estándares de desempeño?

- ¿Qué participantes no han cumplido con los estándares de desempeño?
- ¿A qué puede deberse la diferencia?
- Si los participantes todavía presentan debilidades en lo que respecta a los conocimientos, habilidades o actitudes enseñadas en el curso de capacitación, ¿qué parte del curso de capacitación podría ser el causante de esto?
- Si los participantes pueden recordar el contenido del curso de capacitación pero no pueden poner en práctica sus conocimientos cuando es observado, ¿qué factores organizacionales podrían ser los causantes de esto? Considerar una escasez de suministros o equipos, un número demasiado grande de clientes, la falta de incentivos para premiar un buen desempeño, la ausencia de consecuencias cuando el desempeño es inaceptable, la supervisión inadecuada o una combinación de todos estos factores.
- ¿Qué factores del entorno podrían impedir un desempeño aceptable?
- ¿Se encontró ejemplos de desempeño excelente? ¿Qué aspectos de la capacitación, apoyo organizacional o comunitario que posiblemente haya contribuido a un buen desempeño, deberían

mantenerse? ¿Pueden introducirse algunos de estos factores en medios donde los cambios son necesarios?

3.4.5 Informe sobre los hallazgos

El objetivo del informe de evaluación es conducir un análisis exhaustivo y una interpretación cuidadosa de la información.

Se incluye todas las secciones necesarias y se comunica en forma efectiva los propósitos y hallazgos de la evaluación del PAC. Se debe elaborar y redactar el informe incluyendo a todos los individuos que inicialmente demostraron su preocupación acerca del desempeño del personal y los encargados de tomar decisiones que están en posición de apoyar activamente o actuar en base a las recomendaciones contenidas en el informe.

Antes de finalizar el informe, se debe hacer circular un borrador entre las personas clave para que lo revisen. Una vez concluido el informe y distribuido, se debe tener el tiempo suficiente y un lugar apropiado para que los administradores clave de cada organización se reúnan y discutan los hallazgos, con el objeto de determinar qué medidas se deberían adoptar.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL COSTO DE CAPACITACIÓN

4.1 Introducción

En este apartado veremos cómo identificar los costos más habituales inherentes a las acciones formativas, cómo calcular el costo de la acción formativa y cómo utilizar una metodología de evaluación de costos de acciones formativas

4.2 Identificación de los costos.

La evaluación de costos consiste en determinar en qué medida el PAC reúne distintos factores, que suponen un mayor o menor costo. Este nivel de evaluación pretende identificar y valorar los distintos costos parciales que integran el costo total de la acción formativa. Esta tarea es similar a la que habitualmente hacen muchas organizaciones (y deberían hacer todas), de identificar y valorar sus costos de actuación (producción, comercialización, administración y financiero).

Esta evaluación se utiliza normalmente, al empezar a valorar el PAC, con carácter previo a su comienzo, es decir, se presupuesta; posteriormente, una vez terminada la ejecución del PAC, se controlará la exactitud de los gastos realizados y su posible diferencia con los previstos inicialmente.

Como puede verse, no difiere de otras actuaciones típicas de gestión organizacional, pero tiene sus inconvenientes y ventajas; entre las ventajas se puede decir que facilita la toma de decisiones sobre si ejecutar o no determinada formación, permite conocer exhaustivamente la complejidad de la gestión del PAC y analizar la rentabilidad del PAC, con carácter posterior a su ejecución.

Entre los inconvenientes encontramos: el posible desconocimiento de alguno de los costos parciales que intervienen y los posible desencanto inicial al comprobar que el costo resulta ser superior a sus iniciales estimaciones subjetivas, por considerar nuevos aspectos adicionales.

Los costos visibles son los costos de matrícula, de desplazamiento de los capacitados, el costo en el que incurre la organización cuando los funcionarios no están produciendo y los costos de oportunidad por esas hora.

4.3 Metodología de cálculo de los costos

Para realizar la evaluación del costo del PAC se debe calcular los siguientes aspectos:

- a. *Costo de impartición.* Es lo que cuesta recibir el curso por parte del profesorado o centro que lo organiza. La mayoría de las veces, el mismo centro facturará a nuestra propia organización el importe correspondiente. Debe recoger el costo por documentación, etc.

$$\text{Costo de impartición} = \text{N}^{\circ} \text{ de asistentes} \times \text{Costo Individual de matrícula}$$

- b. *El costo de Desplazamiento.* Si los asistentes reciben la formación fuera de la organización, el desplazamiento supone un costo. El costo unitario de

desplazamiento debe recoger tanto el trayecto de ida como el de vuelta. Puede ser muy cómodo valorarlo en términos de kilómetros y valorar los mismos, al precio que cada organización pague por ellos.

$$\text{Costo total de desplazamiento} = N^{\circ} \text{ de asistentes} \times N^{\circ} \text{ Sesiones} \times \text{Costo unitario de desplazamiento}$$

- c. Cálculo del desembolso neto. Se obtiene por la suma de los dos resultados anteriores. A este resultado se restan las posibles subvenciones que se obtenga.

$$\text{Desembolso neto} = \text{Costo Impartición} + \text{Costo de Desplazamiento} - \text{Subvenciones}$$

- d. *Costo de los asistentes.* Es el costo salarial que le supone a la organización enviar a sus funcionarios a un determinado curso. Esto consiste en calcular el número total de horas que los capacitados destinaron a capacitarse, en vez de producir para la organización.

$$\text{Costo de los asistentes} = N^{\circ} \text{ Asistentes} \times \text{Duración del curso en horas} \times \text{Costos horario del personal capacitado}$$

Cabe señalar que el cálculo de la duración del curso en horas, solamente se tendrán en cuenta las horas que coincidan con la jornada laboral y se explica en el siguiente párrafo.

El costo de horario de personal consiste el siguiente cálculo:

$$\text{Costo de horario del personal capacitación} = ((\text{Total de sueldos brutos mensuales de funcionario en capacitación}) \times \text{Número anual de pagas} \times (1 + \text{Porcentaje de la Seguridad Social a cargo de la organización})) / \text{Número anual de horas de trabajo.}$$

e. *Costo de oportunidad.* Este término supone el coste de la actividad no realizada durante la acción formativa. El cálculo se hace:

$$\text{Costo de Oportunidad} = \text{Número de asistentes al curso} \times \text{Duración del curso en horas} \times ((\text{Ventas anuales de la organización} / \text{Plantilla total de funcionarios}) / \text{Número anual de horas de trabajo})$$

Se debe considerar que efectivamente no se puede medir la actividad de todo el personal por las ventas de la organización. Sin embargo no existen reparos a la hora de utilizar como ratio de productividad la relación entre ventas y plantilla, utilizándose este ratio frecuentemente. Ello, y la búsqueda de un mecanismo sencillo y eficaz, válido y alcanzable para todas las organizaciones es lo que ha aconsejado su empleo.

f. *Costo total*. El costo total del PAC será:

$$\text{Costo Total} = \text{Desembolso neto} + \text{Costo de los asistentes} + \text{Costo de Oportunidad.}$$

4.4 Evaluación de los costos

Para evaluar los costes se propone la utilización del tablero de control, para llevar la información detallada y poder tomar decisiones oportunas, esta herramienta supone el nivel de evaluación de resultados y es parte de los gestores del PAC.

En la tabla 4.1 se muestran las mediciones y como deben ser comparadas para calcular las desviaciones con respecto a lo presupuestado.

Tabla 4.1 Cálculo de desviaciones respecto a lo presupuestado

Tipo de costo	Estimado	Real
Costo de desplazamiento		
Costo de asistentes		
Costo de oportunidad		
Desembolso total		
Costo total		

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Conclusiones

Ante la continua búsqueda de parte de las organizaciones para posicionarse y alcanzar sus objetivos, surgen factores cruciales para el futuro de éstas, entre los más destacados podemos encontrar: la innovación, la imagen, la reducción de costos, los conceptos de eficiencia y eficacia, etc.

Un pilar fundamental para potenciar estos factores es el factor humano de las organizaciones. La capacitación para un puesto específico, hoy en día, está adquiriendo una creciente importancia, debido a los cambios tecnológicos, a la influencia de las estrategias diseñadas para la búsqueda del éxito de las metas organizacionales y al cambio permanente en el entorno de las organizaciones. Esto implica contar con funcionarios que posean determinadas habilidades y conocimientos específicos para cumplir sus funciones dentro de la organización.

Por otra parte es necesario contar con un diagnóstico continuo de las necesidades de capacitación, puesto que gran parte de las dificultades que viven las organizaciones provienen de la adaptación de los funcionarios a un ideal de trabajo, ambiente laboral y a la realidad que demanda cada vez mayores exigencias. Vale la pena mencionar que las organizaciones requieren funcionarios capacitados y motivados, ya que sin esto no es posible la creatividad, innovación y respuesta satisfactoria a sus usuarios, lo cual conlleva a lograr ventajas competitivas respecto al resto.

El futuro de una organización depende de cuan preocupada esté del desempeño de sus funcionarios, puesto que la rentabilidad de ella depende de

esto, ya que un buen desempeño es sinónimo de productos y servicios de mejor calidad, alta productividad e innovación permanente.

Todo lo dicho anteriormente, conlleva a que las organizaciones no solo centren sus esfuerzos en reducir sus gastos, sino que también centren su atención en capacitar de manera satisfactoria a su personal. Para cumplir esto, es necesaria una evaluación permanente a los planes de capacitación realizados en el tiempo, con el fin de prevenir, detectar y corregir posibles falencias en ellos. De esta forma los errores detectados en un tiempo determinado sirvan como prevención para los siguientes planes que realice la organización. Con lo anterior, podemos señalar que identificar los elementos claves nos permite evaluar objetivamente los componentes de los programas de capacitación, dando cuenta de esta forma del primer objetivo específico propuesto.

La evaluación de capacitación busca incentivar y detectar nuevas necesidades que surgen en el proceso de capacitación y el trabajo aquí realizado pretendió demostrar que existen formas para saber si fue efectiva la capacitación, para esto se propusieron herramientas e indicadores para cumplir con este objetivo y una metodología para llevar a cabo una evaluación. Es decir, a partir de este trabajo hemos dado cuenta de la importancia de la capacidad organizativa de los PAC en cuanto a identificar realmente las necesidades de capacitación. Por otra parte, hemos propuesto herramientas concretas, a partir de la sistematización de la información recopilada, que permitan de una manera sólida medir de forma cuantitativa y cualitativa la gestión de los programas de capacitación.

Podemos concluir, a partir de este trabajo, que la información aquí expuesta será útil a nivel operativo y estratégico, ya que la metodología y herramientas utilizadas para evaluar y controlar permanentemente la capacitación buscan recopilar información de las personas que se están capacitando y también de los jefes directos de éstos, acerca de los avances que tienen en el ámbito de la capacitación; de esta forma se logra conocer si las gestiones realizadas y los resultados de un determinado PAC fueron satisfactorias, tanto para la organización como para la persona que recibió tal capacitación.

Es fundamental que, cuando una organización lo requiera, invierta en capacitación, de esta forma se pueden obtener mejores beneficios (económicos y no económicos), un aumento en conocimientos y habilidades y un ambiente laboral más grato; por ende, la misión de la evaluación es saber si realmente ocurrieron tales hechos utilizando el modelo propuesto en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- American Federation of Teachers (1990) Standards for teacher competence in educational assessment of students. Adaptado por el Colegio oficial de Psicólogos de España, disponible en: <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=38>
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001), *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Learning, 12° Edición, México.
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill
- Del Campo, R. (2000). Evaluación de programas y Actividades. Publicación semanal gratuita de MiCarrera.net.
- Instituto Asuntos Públicos de la Administración Pública Chile, (2006), “Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes Institucionales y Operativos de Capacitación”, disponible en <http://www.asuntospublicos.gov.cl>
- Kaplan y Norton, (1997), *The Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)*. Ediciones Gestión 2000, España.
- Kirkpatrick D. (1999), *Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles*. Ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Obras Públicas - MOP - (2002). Desarrollo del modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación. Disponible en: <http://www.sispubli.cl/docs/MOP%20Modelo%20de%20Eval.%20y%20Seguim.de%20la%20Capacitaci%F3n.doc>
- Moore, A. (1993). Mejorando nuestra habilidad para capacitar, una guía para capacitadores de personal de áreas protegidas. Departamento del interior de los estados unidos de América, Servicio de parques nacionales, disponible en: <http://www.nps.gov/oia/Intro1.pdf>
- Pain, A. (1993), *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Ediciones Granica, Argentina.
- Paredes, A. (1998). “Mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de Capacitación y Desarrollo del personal, IV Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central”. *Publicaciones del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos*, disponible en: <http://www.cemla.org>

Prieto, J. y Carrasco, JC. (1999), Guía para la evaluación de la formación en las organizaciones. *Publicado por la Universidad Complutense Madrid*, disponible en:

<http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/>

PRODEM, disponible en: <http://www.prodem.cl/>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE - (2006 - 2008), disponible en: <http://www.sence.gov.cl/>

SOFOFA, (2002). Análisis comparativo de la capacitación en Chile y resto del mundo, disponible en:

www.capacitacionsofofa.cl/eventos/Mayo/SOFOFA%20Guillermo%20Cerna%20Evento%20%2023_05.ppt

Wall, Alan (1997), Plan de Capacitación. Publicado por Proyecto “Ace Project”, disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05a03.htm>

<http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05b04.htm>